

TÜRKİYE'DEKİ BAZI ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Ülkü Dicle *

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ :

Bu araştırmanın amacı, ülkemizdeki bazı örgütlerin yönetimi üzerinde yaptığımız bir incelemenin sonuçlarını sunmak; bu örgütlerde yönetimin liderlik, isteklendirme, karar verme, denetim ve haberleşmeye ilişkin niteliklerini açıklığa kavuşturmak; ve bu nitelikleri çeşitli yönetim kuramlarının tarihi gelişimi içinde değerlendirmektir.

Araştırma birkaç bakımdan önem taşımaktadır. Herşeyden önce, ülkemizde bugüne değin örgütlerin verimlilik ve etkinliğinde geniş ölçüde rol oynayan yönetim felsefesi üzerinde bazı kuramsal çalışmalar yapılmış olmakla beraber, bu sorunun geniş çapta uygulamalı araştırmalara konu olduğu söylenemez. Bu nedenle, Türk örgüt ve yönetimi konusunda bildiklerimiz, ana çizgileriyle, masa başı çalışmaları ve önyargıların ötesine geçmemektedir. Bu araştırma, bu konuda yapılmasına gerek duyulan geniş çaplı uygulamalı araştırmalara en azından bir başlangıç olmakta ve bu yönde yeni araştırmalara yol açacağı ümit edilmektedir. İkinci olarak, Türk örgüt ve yönetiminin niteliklerinin saptanması, kuşkusuz, onların yeniden düzenlenmesine ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunacaktır. Üçüncü olarak, ülkemizde bugüne dek biçimsel bir yaklaşımla ele alınan örgüt ve yönetim sorunlarına burada davranışsal bir açıdan bakılmaktadır. Son olarak, bu araştırmanın ülkemizin en önemli sorunlarından biri olan yönetici eğitim ve geliştirilmesine ışık tutacağı umulmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ :

Bugüne değin Türk örgüt ve yönetimi konusunda ileri sürülen düşüncelerin gerçek durumu ne ölçüde yansıttıklarının saptanması ve örgütlerimizde uygulanan yönetim felsefesinin çeşitli yönetim

* Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletmecilik Bölümü Öğretim Üyesi.

kuramları içindeki yerinin belirlenmesine duyulan gerek, bizi Türkiye çapında seçilecek bazı örgütler üzerinde uygulamalı bir araştırma yapmaya itmiştir. Ancak böyle bir araştırma için gerekli süre ve parasal olanaklardan yoksun oluşumuz, bu araştırmanın alanını sadece belirli bir bölgeyi kapsayacak biçimde daraltmamıza yol açmıştır.

Söz konusu araştırmaya, 1970-71 ders yılında Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesinden seçilen bir grup öğrencinin yardımı ile Erzurum bölgesinde faaliyet gösteren 16 örgüt ve çevrelerinin genel olarak incelenmesiyle başlanmıştır. Özel teşebbüse ait bütün örgütler ile bazı kamu örgütlerinin yetkilileri, bütün çabalarımıza karşın örgütlerinde araştırmanın işlerini aksatacağını ileri sürmüş, bir kısmı da araştırma sonuçlarının yanlış anlaşılacağına ya da üyelerinin uygulanacak soru kâğıtlarına cevap verebilecek eğitim ve yeteneklere sahip bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, araştırmanın kapsamına, ikisi fabrika, ikisi sendika, biri yöre diğeri görev bakımından iki yerinden yönetim kuruluşu, biri kamu iktisadi teşebbüsü ve dördü genel idareye bağlı kamu örgütleri olmak üzere, çeşitli statülere sahip on bir örgüt alınmıştır.

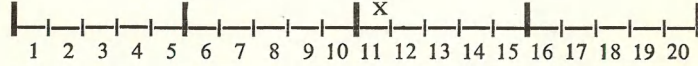
Araştırmanın sonuçları, yerinde yapılan gözlemlere, örgüt üyelerinin cevaplandıkları soru kâğıtlarına, örgüt üyeleri ile yapılan plânlanmamış görüşmelere ve örgütlerin resmî belgelerine dayandırılmıştır. Araştırmada kullanılan soru kâğıdı, Rensis Likert'in Amerika'da çeşitli örgütler üzerinde yaptığı araştırmalarda kullandığı soru kâğıtlarından alınmıştır. ¹ Soru kâğıtları hazırlandıktan sonra, önce soruların ne ölçüde iyi anlaşıldıklarını saptamak amacıyla bir grup üniversite öğrencisine uygulanmış ve bu ön testin sonuçlarına göre sorularda gerekli düzeltmeler yapılarak soru kâğıtlarının geçerlik ve güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.

Toplanan bilgilerin büyük bir kısmına kaynak olan soru kâğıdı elli sorudan oluşmuştur. Bu sorular kapsamına liderlik, isteklendirme, haberleşme, kişilerarası ilişkiler, karar verme, amaçların saptanma şekli, eğitim ve yetiştirme gibi örgüt ve yönetimin çeşitli yönlerine ilişkin konuları almıştır. Soru kâğıdında her soru için dört seçimlik cevap söz konusudur. Her seçimlik cevap da, aşağıdaki örnekten anlaşılacağı gibi, kendi içinde beş dereceye bölünmüştür. ²

Örnek :

1. Organizasyonda yaygın olan liderlik türü

a) Üstler (amirler) astlarına (işçi ve memurlara) ne ölçüde güvenmektedirler?	Üstler astlarına hiç güvenmemektedirler.	Üstler astlarına sadece hiplerin kölelere duyduğuna benzer bir güven duymaktadırlar.	Üstler astlarına önemli ölçüde güvenmekte fakat yetkileri ve denetimi ellerinde tutmak istemektedirler.	Üstler astlarına her konuda tam bir güven beslemektedirler.
---	--	--	---	---



Soru kâğıdının cevaplandırılması, önce soruların, daha sonra da seçimlik cevapların okunması ve üyesi bulunduğu örgüte en uygun düşen cevap ve derecenin işaretlenmesi şeklinde olmuştur. Örneğin, yukarıdaki soruya verilen cevap, "üyesi bulunduğum örgütte amirler astlarına önemli ölçüde güvenmekte, fakat bütün yetkileri ve denetimi ellerinde tutmak istemektedirler," anlamını taşımakta, ancak bu cevabın da söz konusu örgüte uygunluk derecesinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Soruların dikkatle okunmasını sağlamak, gelişigüzel ve tekdüze cevapların verilmesini önlemek amacıyla bazı sorulara verilen ve örgütün niteliklerini yansıtan seçimlik cevaplar en olumsuz cevaptan en olumluya doğru - yukarıdaki örnekte olduğu gibi - diğer bazıları ise en olumlu cevaptan en olumsuz doğru ve karışık bir şekilde sıralanmışlardır.

Soru kâğıtları, seçimlik cevapların en olumsuzdan en olumluya doğru sıralandığı sorularda her dereceye bir sayı olmak üzere 1'den 20'ye kadar, seçimlik cevapların en olumludan en olumsuz doğru sıralandığı sorularda ise 20'den 1'e kadar sayı verilmek suretiyle değerlendirilmiştir.

Soru kâğıdında yer alan seçimlik cevaplar, aşağıda tarihi gelişimi içinde kısaca gözden geçireceğimiz çeşitli örgüt ve yönetim kurumlarının ve bu kurumların niteliklerini taşıyan çeşitli örgütlerin özelliklerini yansıtmakta, bu niteliklerin de olumluluk ve etkenlik derecelerini göstermektedir. Böylece, 1-5 arasındaki değerler klâsik örgütlerden etkenlikleri çok düşük olanları, 6-10 arasındaki değerler etkenlikleri oldukça düşük olan ve olumsuz niteliklerden kurtulmak çabası içinde bulunan örgütleri, 11-15 arasındaki değerler neoklasiklerin bazı olumlu niteliklerini taşıyan orta derecede etken örgütleri ve 16-20 arasındaki değerler de etkenlik dereceleri yüksek olan, klâsik ve neoklasiklerin en olumlu yönlerini bünyelerinde toplayan çağdaş örgütleri belirlemektedir.

Soru kâğıtları, araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde yönetici, memur ve işçilerden sistematik örnekleme ile seçilen bir gruba uygulanmış; bu örnek grupta örgütün bütün kademelerinin ve örgütteki bütün biçimsel ve doğal grupların eşit şekilde temsil edilmelerine ve soru kâğıtlarını cevaplandırmakta güçlük çekenlere araştırmacıların yardımcı olmalarına dikkat edilmiştir.

Bütün örgütlerde cevaplandırılmak üzere toplam 500 soru kâğıdı dağıtılmıştır. Bunların cevaplandırılması ve geri verilmesi için harcanan bütün çabalara karşın, soru kâğıtlarının % 68.6'sı (343 adet) geri gelmiş; bunların da % 10 kadarı tam olarak cevaplandırılmamıştır. Ayrıca, toplanan soru kâğıtlarından 18'inin gelişigüzel cevaplandırıldıkları açıkça anlaşıldığından, değerlendirmenin dışında bırakılmışlardır.

Bunlardan başka, kendileri ile yapılan konuşmalarda örgüt yöneticileri, örgütün gerçek durumunu açıklamaktan çekindikleri, diğer örgüt üyeleri ise ya işlerini kaybetmekten korktukları ya da örgütlerinin diğerlerine oranla daha iyi olduğunu göstermek istedikleri için çoğu kez gerçekleri söylemekten kaçınmışlardır. Birçok soruları yuvarlak, genel cevaplarla geçiştirmek istemişler; bazı soruları da cevaplandıramıyacaklarını belirtmişlerdir.

Bütün bunlara karşın, aşağıda sunacağımız araştırma sonuçlarının, davranışsal açıdan, örgütlerimizin gerçeklerini yaklaşık olarak yansıttığını sanıyoruz. Birçok güçlüklerle karşılaşmış olmakla beraber, araştırmanın başlangıçta düşündüğümüzden daha başarılı olması, Türk örgüt ve yönetimi üzerinde uygulamalı araştırmaların yapılabileceğine ilişkin karamsar düşüncelerden bir ölçüde sıyrılmamıza yol açmıştır. Bununla beraber, bu araştırmanın sadece bu yöndeki çalışmalara bir başlangıç olarak kabul edilmesi gerektiğine ve bu

araştırma ile varılan sonuçların, olduğu gibi kabul edilmek yerine, yeni uygulamalı araştırmalarla test edilmelerine ve geliştirilmelerine gerek olduğu kanısındayız.

ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARININ TARİHİ GELİŞİMİ

Örgüt ve yönetim biliminin tarihi gelişimini etkileyen çeşitli örgüt ve yönetim kuramlarının burada kısaca gözden geçirilmesi, çalışmanın bundan sonraki kısımlarına ışık tutması bakımından yararlı olacaktır. Tarih boyunca, örgütlerin işleyişlerini açıklığa kavuşturmak, davranışları hakkında öngörülerde bulunabilmek, verimlilik ve etkinliklerini arttırmak, sahiplerine, üyelerine ya da topluma daha yararlı olmalarını sağlamak amacıyla devamlı çabalar harcanmıştır. Bu çabaları çevreleyen farklı düşünce sistemleri, zamanla çeşitli örgüt ve yönetim kuramları olarak tanıtılmış ve taraftarlarınca savunulmuşlardır. Örgüt ve yönetim kuramlarını, tarihi gelişimleri bakımından, geleneksel ve çağdaş olmak üzere ikiye, geleneksel örgüt kuramlarını da kendi içinde klâsik ve neoklâsik örgüt kuramları olmak üzere ikiye ayırıp inceleyebiliriz.

Klâsik örgüt ve yönetim kuramlarının öncüleri arasında Max Weber, ³ Henri Fayol, ⁴ Luther Gulick, ⁵ James Mooney, ⁶ Alan Reiley³ ve Frederick Taylor ⁷ gibi ünlü düşünürlerin adları sayılabilir. Bu düşünürlerden her birinin kendine özgü bir kuram, model ya da düşünce sistemi geliştirdiği ve aralarında bazı farklar bulunduğu söylenebilir. Ancak hepsini belirli bir çerçevenin sınırları içinde bir araya getirmemize olanak sağlayan ortak yönleri de bulunmaktadır. Bu çerçevenin Taylor ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve klâsik örgüt ve yönetim kuramlarına damgasını vuran "Bilimsel Yönetim" Okulu (Scientific Management) tarafından çizildiği söylenebilir. Bu nedenle, Bilimsel Yönetim düşünce sisteminin dayandırıldığı temel varsayımların kısaca gözden geçirilmesi, bize bu kuramların ortak yönleri hakkında genel bir bilgi verebilir.

Bilimsel Yönetimin insan hakkındaki varsayımları şunlardır :

1. İnsanlar hemen her zaman ussal hareket ederler; kararlarını hislerine değil akıl ve mantıklarına dayandırır; ekonomik çıkarlarını daima ön plânda tutarlar.
2. İnsanlar doğuştan tembeldirler ve çalışmayı sevmezler. Bu nedenle, sıkı bir şekilde denetlenmelerine gerek vardır.
3. İşçileri isteklendirmede kullanılacak en etkin araç para ve diğer maddi çıkarlardır.

4. Normal insan başkaları tarafından yönetilmek gereğini duyar; yön verilmedikçe ve denetlenmedikçe gücünü başkalarının çabaları ile birleştiremez.

5. Çalışanlar için iş güvenliği, sahip oldukları karar verme yetkisi ve hareket serbestisinden daha önemlidir.

Bilimsel Yönetimin örgüt ve yönetime ilişkin varsayımları da aşağıdaki gibi özetlenebilir :

1. Bir örgütün verimliliğinin artırılması tamamen teknik bir sorundur ve kıt kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasıyla ilgilidir.

2. Örgütte faaliyetlerin ve görevlerin etraflı bir şekilde belirlenmesi, işçilerin ve örgütün verimliliğini arttıracaktır.

3. Örgüt ve yönetime ilişkin faaliyetlerin ayrıntılı bir biçimde plânlanması mümkündür ve gereklidir.

4. Yönetim, örgüt üyelerinin sadece işe ilişkin yön ve sorunları ile ilgilenmelidir.

5. Uzmanlaşma, çalışanların belirli işlerde ustalık kazanmalarını sağlayacağından, verimliliği arttırmada yararlı olacaktır.

6. Örgütlerde yetke ve karar verme yetkisi üst kademe yöneticilerde toplanmalı; onlar istedikleri kadar yetkiyi alt kademelere devretmekte serbest olmalıdırlar.

7. Yönetim, insan ve çevre koşulları dikkate alınmaksızın, her zaman ve her yerde geçerli bilimsel prensiplere dayandırılmalıdır.

Kısaca söylemek gerekirse, klâsik örgüt ve yönetim kuramları örgütlerde verimliliğin artırılması amacına yönelmişlerdir. Bunlara göre, örgütlerde verimliliğin artırılması, yönetimde "zaman ve hareket" etüdüleri gibi bilimsel yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Örgüt üyelerine birer makina gözüyle baktığından makina modeli, kâğıt üzerindeki şekil ve kurallara bağlı kaldığından dolayı da biçimsel örgüt ve yönetim okulu adı da verilen klâsiklerin öngördüğü ideal örgütsel yapı ise piramit biçiminde hiyerarşik bir yapıdır. Görev ve sorumluluklar hiyerarşik bir hat üzerinde en üst kademe yöneticiden en alt kademede bulunan işçilere doğru yayılmaktadır. Örgütsel haberleşmenin yapısı da tamamen bu yapıya uymakta, haberleşme hiyerarşik otorite hattını izleyerek yukarıdan aşağıya inmektedir.

Klâsiklerin ileri sürdükleri düşüncelerden bir kısmını test etmek amacıyla 1927 yılından itibaren Harvard Üniversitesi öğretim üyelerin-

den bir grup tarafından Hawthorne'da girilen araştırmalar, çok geçmeden klâsiklere karşı yeni iddialarla ortaya çıkan neoklâsik örgüt ve yönetim kuramı ya da insan ilişkileri okulunun gelişmesine yol açmıştır. Bu yeni düşünce sistemine temel olan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür : ⁸

1. Çalışanın verimliliği onun fizyolojik değil, psikolojik ve sosyolojik kapasitesine bağlıdır. İşçinin psikolojik ve sosyolojik kapasitesini ise, üyesi olduğu örgüt ve gruplara ilişkin çeşitli sosyal ve psikolojik etmenler saptar.

2. Yöneticilerin söz konusu sosyal ve psikolojik etmenler hakkında bilgi sahibi olmaları, onlara astlarını etkin bir şekilde yönetmek, eşgüdümlemek, denetlemek ve verimliliklerini arttırmak olanaklarını sağlar.

3. Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, işde tekdüzeliğe ve hücreleşmeye ve dolayısıyla çalışanlarda ruhsal bunalımların doğmasına neden olacağından uzun sürede verimliliğin yükselmesine değil, düşmesine yol açacaktır.

4. İşçileri isteklendirmede sosyo-psikolojik etmenler (moral) ekonomik ödüllerden (para) daha önemli bir rol oynar. Bu etmenler arasında yöneten ile yönetilenler arasındaki ilişkilerin türü, işçilerin aile durumları, grupları içindeki yerleri, işten elde ettikleri doyum, v.b., sayılabilir.

5. İnsanlar daima çıkarlarını ön plânda tutmaz ve ussal hareket etmezler. İşçiler yönetimin komut ve normlarına bireyler olarak değil, grup üyeleri olarak tepki gösterirler.

6. Örgüt içinde, yöneticilerin resmî ya da biçimsel plân, denetim ve istekleri yanında, örgüt üyeleri arasında kurulan toplumsal ilişkiler bir takım doğal süreçlerin de ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu doğal süreçler (doğal haberleşme, doğal liderlik, doğal karar verme v.b.) örgütün biçimsel yönünü geniş ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle de her örgütün bir doğal yönünün bulunduğu kabul edilmeli ve yönetimde göz önünde bulundurulmalıdır.

Kısaca, Hawthorne araştırmaları örgüt üyelerinin birer makina olmadıklarını, hareketlerini bir takım ilkelere ve bilimsel esaslara bağlayarak verimliliklerinin her zaman istenildiği kadar arttırılamayacağını ve sadece para ile isteklendirilebilen varlıklar olmadıklarını ortaya çıkarmış; verimliliğin arttırılması için işe değil işçiye, örgütün biçimsel yönüne değil doğal yönüne daha çok önem verilmesi gerektiği sonu-

cuna varmıştır. Örgütün insan unsuruna gerekli ağırlığı verdiği için, sonraları bu örgüt ve yönetim düşünce sistemine “insan ilişkileri okulu” adı verilmiştir.

Son onbeş-yirmi yıl içinde hızlı bir gelişme gösteren “davranışsal bilimler”, “sistem kuramı” ve “amaçlarla yönetim” düşüncelerinin etkisinde oluşturulan çağdaş örgüt ve yönetim kuramları, ana çizgileriyle geleneksel örgüt ve yönetim kuramlarının çeşitli sakıncalarını gidermek amacına yönelmişlerdir. Gerçekten, geleneksel kuramların hiçbiri örgütün bütünlüğüne, çevresine ve amaçlarına gereken önemi vermemiş ve örgütün belirli yön ve sorunlarına eğilen tikel (kısmî) görüşler olmaktan öteye geçmemişlerdir. Klâsikler örgüt ve yönetimin biçimsel yönüne, neoklâsikler doğal yönüne önem vermişlerdir; birinciler örgüt üyelerini isteklendirmek için ekonomik ödülleri, ikinciler sosyo1psikolojik etmenleri ön plâna almışlardır. Klâsikler üretim ve ussallığa, neoklâsikler örgüt üyelerinin mutluluk ve doyumuna değer vermişlerdir. Biri örgütün amaçlarını gerçekleştirmekte insanın bir araç olarak kullanılabileceğini öngörmüş; diğeri örgütü insanların amaçlarına hizmet eden bir araç olarak düşünmüştür.

Bu iki zıt ve tikel görüşü birleştirmek ve eksiklerini tamamlamak için çaba harcayan ve sayıları oldukça kabarık olan çağdaş örgüt ve yönetim kuramcılarının görüşleri aşağıdaki gibi özetlenebilir :

1. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarında örgütler biçimsel ve doğal bütün yön ve unsurları ve çevreleri ile birlikte tüm birer sistem olarak incelenmektedir.

2. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları, örgütün ihtiyaç ve amaçları ile örgüt üyelerinin ihtiyaç ve amaçları arasındaki çelişkiyi gidermenin yollarını aramakta; örgütün kârı ile üyelerin mutluluğunu aynı zamanda yükseltecek yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

3. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları insanı klâsiklerin düşündüğü gibi ussal makineler ya da neoklâsiklerin düşündüğü gibi basit sosyal varlıklar olarak değil, fakat anlaşılmaları güç karmaşık sosyal ve psikolojik varlıklar olarak kabul etmektedirler.

4. Çağdaş kuramcılar, örgütlerde söz konusu olabilecek uyuşmazlıkların çıktıkları anda örtbas edilmesi gerektiğini değil, aksine uyuşmazlık ve sorunların sistematik bir biçimde ele alınıp çözümlenmeleri gerektiğini savunurlar.

5. Çağdaş kuramcılar, örgüt üyelerinin isteklendirilmesinde hem klâsiklerin öngördükleri ekonomik ödüllere ve hem de neoklâsiklerin

üzerinde önemle durdukları toplumsal ve psikolojik ödüllere yer vermekte; iyi bir isteklendirme sisteminin herşeyden önce uygulamalı araştırmalarla saptanacak insan ihtiyaçlarına dayandırılması gerektiğini ileri sürmektedirler.

6. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarında, serbest ve çok yönlü bir haberleşme sistemi örgüt ve yönetimin etkenliğine temel olarak görülmektedir.

7. Çağdaş kuramların metodolojisini, davranışsal bilimlerin uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri teşkil etmektedir. Çağdaş kuramcılar düşünce ve analizlerini kişisel tecrübe ve değer yargılarına değil, davranışsal bilimlerin laboratuvarlarında yürütülen bilimsel araştırmalara dayandırır.

Yukarıda ana çizgilerini kısaca özetlediğimiz örgüt ve yönetim kuramlarının ışığında, aşağıda bu çalışmaya konu teşkil eden araştırmanın sonuçları incelenecektir.

UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Erzurum bölgesinden seçilen ve çeşitli hukukî statülere sahip onbir örgüt üzerinde yapılan uygulamalı araştırmanın sonuçları aşağıda sunulmaktadır. Söz konusu örgütlerin liderlik felsefeleri, isteklendirme, karar verme, denetim ve haberleşme süreçlerine ilişkin bu sonuçlar, ana hatlarıyla, örgüt ve yönetimin çeşitli niteliklerini saptamak amacıyla uygulanan soru kâğıdına verilen 330'den fazla cevabın ortalama değerlerine (\bar{X}) dayandırılmış, gözlem ve görüşmeler ile elde edilen verilerle de tamamlanmıştır.

Liderlik

Araştırmaya konu olan örgütlerde uygulanmakta olan liderlik felsefesi, soru kâğıdının birinci kısmında yer alan ilk beş soru ile saptanmıştır. Bu sorular ile bunlara verilen cevapların ortalama değerleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde yönetici, memur ve işçilerin katıldığı, üçyüzden fazla üyenin birinci soruya verdikleri cevapların ortalama değeri 13.10 olup, üçüncü alternatif cevabın karşılığı olmaktadır. Buna göre, "üstler astlarına önemli derecede güvenmekte, fakat yetki ve denetimi ellerinde tutmak istemektedirler." Burada örgütte yöneticilerin astlarına önemli derecede güvendikleri belirtilmekle beraber, bu gü

Tablo 1. Erzurum Bölgesinden Seçilen On Bir Örgütte Liderliğe İlişkin Sorunlara Verilen Cevapların Ortalama Değerleri (\bar{X})

Sorular	\bar{X}
1. Üstler (amirler) astlarına (memur ve işçilerine ne ölçüde güven duymaktadırlar?	13.10
2. Astlar (memur ve işçiler) üstlerine (amirlerine) ne ölçüde güven duymaktadırlar?	12.94
3. Üstler (amirler) örgütün diğer üyelerini faaliyetlerinde ne ölçüde desteklemektedirler?	12.17
4. Astlar işçileriyle ilgili önemli problemleri birinci dereceden üstleriyle ne ölçüde serbestçe tartışabilmektedirler?	8.44
5. Problemlerin çözümünde üstler astlarının düşüncelerini ne ölçüde almakta ve değerlendirmektedirler?	10.47
Liderlik Genel Ortalaması	11.42

ven hiçbir zaman her konuda ve tam değildir. Yöneticiler, daha sonraki görüşmelerde bu güvenin daha çok verilen emirlerin mutlaka yerine getirileceği anlamını taşıdığını belirtmişlerdir. Ayrıca, gerek bu soruya verilen cevap, gerekse görüşme ve gözlemler, yöneticilerin genellikle sorumlulukları astlarına yüklediklerini, buna karşılık karar verme ve denetim yetkilerini ellerinde tutmak eğiliminde olduklarını göstermiştir.

İkinci soruya 12.94 ortalama değerle verilen cevap örgütte astların genellikle üstlerini destekleyici bir davranış gösterdiklerini anlatmaktadır. Aynı şekilde, üçüncü soruya verilen cevaplar da ($\bar{X} = 12,17$), örgütte üstlerin, genellikle, diğer örgüt üyelerini faaliyetlerinde desteklediklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu cevaplar, ne astların üstlerine karşı her konuda ve tam bir güvene sahip oldukları, ne de üstlerin diğer örgüt üyelerini her konuda tam anlamıyla ve her zaman destekledikleri anlamını taşır. Nitekim, bazı örgüt üyeleri araştırmacılara üstlerine fazla güvenemediklerini, ancak bu düşüncelerini açıkça ifade etmekten çekindiklerini söylemişlerdir. Diğer taraftan, bazı üst kademe yöneticiler de, örgüt üyelerini faaliyetlerinde desteklemek istedikleri halde, onların yeteneklerine güvenemediklerini, onların bağımsız düşünemeyeceklerini, kendi başlarına karar alıp uygulama alanına koyamayacaklarını ve sorumluluklarını düşünerek kullanacak şekilde yetiştirilmemiş olduklarını belirtmişlerdir.

Astların işleriyle ilgili problemleri birinci dereceden amirleriyle ne ölçüde serbestçe tartışabildiklerini saptamaya çalışan dördüncü soruya verilen cevapta ($\bar{X} = 8.44$), astların işleriyle ilgili problemleri birinci dereceden üstleriyle serbestçe tartışamadıkları belirtilmektedir. Bunu tamamlayan beşinci soruya da buna benzer bir cevap verilmiştir ($\bar{X} = 10.47$). Buna göre, üstler problemleri çözmede astların düşüncelerine ara sıra başvurmaktadırlar.

Soru kâğıdının ortaya çıkardığı bu sonuçlar, Erzurum bölgesinden seçilen ve değişik statülere sahip örgütlerde, yöneticilerin, genel olarak, klasik örgüt ve yönetim kuramlarında öngörülen otoriter yönetici tipini yansıttıklarını göstermektedir. Nitekim gerek yöneticiler, gerekse diğer örgüt üyeleriyle yapılan görüşmeler ve gözlemler de, yöneticilerin genellikle otoriter bir karaktere sahip olduklarını, üstten emirler yağdırmak ve üyeler üzerinde korku ve tehdide dayanan bir denetim yürütmek eğiliminde olduklarını ve örgüt üyelerinin istek, ihtiyaç, şikayet ve düşüncelerine yeteri kadar önem vermediklerini ortaya koymuştur. Bazı yöneticiler, örgütlerinin ancak otoriter bir yönetim felsefesine dayanılarak etkin bir şekilde yönetilebileceğine inandıklarını belirtmişlerdir. Astlara karşı hoşgörülü ve samimi bir davranış gösterildiğinde, bu gibi davranışlara alışkın olmayan örgüt üyelerinin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmediikleri, sorumluluklardan kaçmak istedikleri ve işlerine geç geldikleri birçok yönetici ve diğer örgüt üyeleri tarafından sık sık tekrarlanmıştır.

İsteklendirme :

Araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde, isteklendirme durumu, soru kâğıdının ikinci kısmında yer alan yedi soru ile saptanmıştır. Bu sorular ve örgüt üyelerinin bu sorulara verdikleri cevapların ortalama değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir :

Örgüt üyelerinin altıncı soruya verdikleri cevapların ortalama değeri olan 7.72 dört seçimli cevaptan ikincisinin ortalarında yer almakta ve şu anlamı taşımaktadır :

“Üyelerin esas olarak ekonomik ve bir dereceye kadar statü ve başarı ihtiyaçları karşılanmaktadır.” Böylece, örgütte üyelerin ekonomik ihtiyaçlarının giderilmesine öncelik tanındığı anlaşılmaktadır. Üyelerin statü ve başarı ihtiyaçları üzerinde bir dereceye kadar durulmakta fakat tam anlamıyla doyurulmamaktadır. Üyelerin isteklendirilmesinde büyük önem taşıyan, benimsenme, sevgi ve saygı görme, tüm yeteneklerin yöneticiler tarafından tanınması, yeni ve yaratıcı düşüncelerin örgütte uygulama alanına konmasına ya da

We are now happy to announce that the 5th issue of the periodical has come out of press. We hope that the new form of the publication will meet with your approval and help sustain your interest. Enclosed is a complimentary copy for your consideration.

Yours sincerely,

Editorial Board



1956

ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY
ANKARA - TURKEY

SAYI :
REF

Nov. 21, '74

Dear Mr. Mann,

We had previously informed you that the publication of
METU Studies in Development had been temporarily suspended
pending to a policy of reorganization.

örgüt üyelerinin çoğunluğu, üyelerin bir dereceye kadar yönetime katılmak yoluyla isteklendirildiklerini belirtmişlerdir. Ancak bu, örgütte alınan kararlarda her kademeyi temsil eden örgüt üyelerine oy hakkının tanınması anlamını taşımamaktadır. Aşağı yukarı aynı örgüt üyeleri, görüşmelerde, yönetime katılmayı, yöneticilerin, ihtiyaç duyduklarında astlarının bilgi ve düşüncelerine başvurmaları anlamında kabul ettiklerini söylemişlerdir. Böylece, araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde, isteklendirme, esas olarak, cezalandırma tehdidi altında sağlanabilmektedir.

Soru hâgüdını cevaplandırılan örgüt üyeleri sekizinci soruya 7.62 ortalama değerle řu cevabı vermişlerdir: "Üyelerin davranışları bazan olumsuz ve organizasyonun amaçları ile çelişki halinde; bazan da organizasyonun ve amaçlarının lehindedir." Diğer bir deyimle, örgütlerde bir özleşme ya da bütünleşme sağlanamamıştır. Üyeler, genellikle, örgüte ve örgüt amaçlarına karşı olumlu davranışlar geliştirmemişlerdir. Onların kişisel çıkarları sık sık örgütün amaçlarıyla çelişkiye düşebilmektedir. Örgüt üyelerinin ancak bir kısmı örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için içtenlikle çaba harcamaktadırlar. Böylece, bu örgütlerde Etzioni'nin sözünü ettiği "örgütsel çıkmaz" (örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin ihtiyaçları arasındaki çelişki) önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümlenemediği örgütlerde de, daha önce de belirttiğimiz gibi, üyelerin örgütün amaçlarını benimsemeleri ve kendilerini örgüte adanmaları beklenemez.

Dokuzuncu soru, dolaylı olarak, yöneticilerin örgütte ne ölçüde tutarlı bir isteklendirme siyaseti izlediklerini saptamak amacına hizmet etmektedir. Bu amaçla sorulan, isteklendirmede kullanılan doyum araçlarının ne ölçüde birbirlerini tamamladıkları şeklindeki soruya, "saikler arasında çelişkiler varsa da, genellikle birbirlerini tamamlamaktadırlar" cevabı verilmiştir ($\bar{X} = 11.13$). Örgüt üyeleri, böylece, isteklendirmede kullanılan güdüler arasında tam bir uyum bulunmadığını; genellikle birbirlerini tamamlayıcı bir nitelik taşımakla beraber, güdüler arasında, örgütün lehinde davranışların gelişmesini engelleyebilecek bazı çelişkilerin var olduğunu ifade etmektedirler. Kısacası bu örgütlerde tam anlamıyla tutarlı ve bilinçli bir isteklendirme siyasetinin izlenmediği anlaşılmaktadır.

Örgüt üyelerinin onuncu soruya verdikleri cevapların ortalama değeri 8.72 olup, ikinci seçimlik cevabın karşılığı olmaktadır. Buna göre örgüt anaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli sorumluluk örgüt yöneticileri tarafından geniş ölçüde duyulduğu halde, diğer ör-

güt üyeleri tarafından kısmen duyulmaktadır. Bu cevap, yukarıda gözden geçirilen sekizinci sorunun sonuçlarını doğrulamaktadır. Örgüt üyeleri bir bütün olarak örgütü ve örgütün amaçlarını benimsemediklerinden, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli sorumluluğu da duymamaktadırlar. Yöneticilerin ise, bu sorumluluğu, özellikle hukukî anlamda duymaları olağandır. Buna karşın, görüşmeler ve gözlemler bazı üst kademe yöneticilerin ve çok sayıda orta ve alt kademe yöneticilerin, örgütün amaçlarını içtenlikle benimsemediklerini, bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerçek anlamda bir sorumluluk duymadıklarını ve bu yolda güçlü bir çaba harcadıklarını göstermiştir.

Onbirinci soru ile örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı güven ve işbirliğinin derecesi saptanmaya çalışılmaktadır. Bu soruya verilen cevapların ortalama değeri 6.00 olup, şu anlamı taşımaktadır: "Örgütte üstlere karşı uşakça tavır takınanlar vardır. Statü için rekabet, aynı düzeyde ya da kademedede bulunan iş arkadaşlarının birbirlerine karşı düşmanca davranışlarda bulunmalarına yol açmaktadır. Astlara köle gözüyle bakılmaktadır." Bu cevap, araştırmaya konu teşkil eden örgütlerde bir birlik, samimiyet ve bütünlük bulunmadığını göstermekte ve gözlemlerle vardığımız sonuçları da tam anlamıyla kanıtlamaktadır. Örgütlerdeki gerçek durumu geniş ölçüde yansıttığına inandığımız bu cevap, bu örgütlerde ilerlemek, terfi etmek ve yüksek statü kazanmak hırsıyla hareket eden yeteneksiz bir kısım örgüt üyelerinin üstlerine yaranmak için uşakça bir davranış gösterdiklerini ve bu tutumun diğer örgüt üyeleri arasında huzursuzluk yarattığını ve hatta rekabet halinde bulunanların birbirlerine karşı düşmanca davranışlar göstermelerine yol açtığını açıkça ifade etmektedir. Bundan başka, astlara, özellikle işçilere, köle gözüyle bakılması da, bu örgütlerde insana insan olarak pek değer verilmediğini ve yönetim felsefesinin insan ilişkileri düşüncesini benimsemediğini göstermektedir. Bu soruya verilen 300'den fazla cevabın taşıdığı ortalama değer 6.00 gibi çok düşük bir rakam olması da bu sonucu kuvvetlendirmektedir.

Üyelerin örgüt içinde doyum bulmadıklarını gösteren bir cevap da onikinci soruya verilmiştir. ($\bar{X} = 8.38$). Bu soruya verilen cevaba göre, "organizasyonda üyelik, kontrol ve elde edilen başarı bakımından doyumsuzluk, az ölçüde de doyum söz konusudur." Örgütte, üyelerin kişiliğine gerekli değerin verilmemesi, denetimin ceza tehdidine dayandırılması ve yöneticilerin üyelerin psiko-sosyal ihtiyaçlarına eğilmemeleri bu doyumsuzluğun önemli nedenleri arasında yer almaktadır.

Haberleşme :

Örgütsel haberleşmenin taşıdığı nitelikler, soru kâğıdının üçüncü kısmında yer alan ondört soruya verilen cevaplarla saptanmıştır. Bu sorular ile herbirine verilen cevapların ortalama değerleri aşağıdaki tabloda (Tablo 3) yer almaktadır.

TABLO 3 — Erzurum Bölgesinden Seçilen On Bir Örgütün Haberleşme Sistemine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri (\bar{X})

Nitelikler :	\bar{X}
13. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelmiş haberleşme miktarı	11.51
14. Haberleşmenin yönü	10.57
15. Yukarıdan aşağıya haberleşmenin nerede başlatıldığı.	9.72
16. Üstlerin haberleri astlarıyla ne ölçüde paylaşmak istedikleri	11.24
17. Yukarıdan gönderilen haberlerin astlar tarafından ne ölçüde kabul gördükleri	7.11
18. Resmî kanalları izleyerek aşağıdan yukarıya doğru yapılan haberleşmenin ne ölçüde yeterli olduğu	9.94
19. Aşağıdan yukarıya haberleşmeyi başlatmada astların duyduğu sorumluluk derecesi	13.20
20. Aşağıdan yukarıya haberleşmenin doğruluk derecesini etkileyen faktörler	6.85
21. Komuta çizgisini izleyen aşağıdan yukarıya haberleşmenin doğruluk ve kesinlik derecesi	7.64
22. Aşağıdan yukarıya resmî haberleşmenin ek (doğal) haberleşme ile desteklenmesine duyulan gereğin derecesi	7.53
23. Yatay haberleşmenin yeterlik ve doğruluk derecesi ...	13.18
24. Üstlerin astlarına karşı duydukları yakınlığın derecesi	10.77
25. Üstlerin astlarının problemlerini ne derece iyi bildikleri ve anladıkları	9.41
26. Üstlerle astların birbirlerini ne derece iyi anlayabildikleri	10.84
Haberleşme genel ortalaması	9.96

Yukarıdaki tablo, daha ilk bakışta, araştırmannın kapsamına alınan örgütlerde, haberleşme sisteminin pek olumlu nitelikler taşımadığını göstermektedir. Her ne kadar , onüçüncü soruya verilen cevaplar ($\bar{X} = 11.51$) bu örgütlerde haberleşmenin oldukça fazla olduğunu göstermekte ise de, haberleşmeye ilişkin diğer sorulara veri-

len cevaplar, bu örgütlerde miktar bakımından toplanan ve dağıtılan bilgi ve haberlerin yeterli olmadığını ve ne karar verenlerin ne de diğer örgüt üyelerinin haberleşme ihtiyaçlarını gidermediğini ortaya koymaktadır. Konuşma ve gözlemler de bu sonucu doğrulamıştır.

On dördüncü soruya verdikleri cevaplarla ($\bar{X} = 10.57$) örgüt üyeleri, yön itibariyle, örgütte haberleşmenin çoğu kere yukarıdan aşağıya olduğunu belirtmektedirler. Böylece, de söz konusu örgütlerde aşağıdan yukarıya haberleşmeye zorunlu olarak yer verilmele beraber, haberleşmenin yönü, ana çizgileriyle, yukarıdan aşağıyadır. Yukarıdan aşağıya haberleşmenin nitelikleri ise, on beş, on altı ve on yedinci sorularla ortaya çıkarılmıştır.

Yukarıdan aşağıya haberleşme, örgüt üyelerine göre, sadece örgütün en üst kademesinde başlatılabilmektedir. (Soru 15, $\bar{X} = 9.72$). Araştırmacıların bu örgütlerde özellikle orta ve alt kademelerdeki memur ve işçilerle yaptıkları konuşmalar ve gözlemlerden edindikleri izlenimler, yukarıdan aşağıya haberleşmenin, genellikle, emirler şeklinde olduğunu ve astlara bilgi verici, onları eğitici ve aydınlatıcı haberleşmeye yeteri kadar önem verilmediğini göstermiştir. Geniş ölçüde bu nedenledir ki, örnekleme ile seçilen örgüt üyeleri, on altıncı soruya verdikleri cevapla ($\bar{X} = 11.24$), örgütte üstlerin, tam anlamıyla olmamakla beraber, astlarına ihtiyaç duyulan bilgi ve haberleri verdiklerini ve onların sorularını cevaplandıklarını anlatmakta; fakat on yedinci soruya verdikleri cevaplarla da ($\bar{X} = 7.11$) yukarıdan aşağıya gönderilen haberlerden sadece bir kısmının astlar tarafından kabul gördüğünü, diğer bir kısmının ise şüphe ile karşılandığını belirtmektedirler.

Aşağıdan yukarıya haberleşmenin miktarını saptamaya çalışan on sekizinci soruya verilen cevaplar, on dördüncü soruyu tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Buna göre aşağıdan yukarıya resmî ya da biçimsel haberleşme oldukça sınırlıdır ($\bar{X} = 9.94$). On dokuzuncu soruya verilen cevaplarda ise, ilgili görülen bütün bilgi ve haberlerin aşağıdan yukarıya iletilmediği ve astların bu tür haberleşmeyi başlatmak için orta derecede bir sorumluluk duydukları belirtilmektedir. Bundan başka, yirminci soruya verilen ve 6.85 gibi düşük bir ortalama değer taşıyan cevaplardan ise, örgütte aşağıdan yukarıya haberleşmenin doğruluğunu aksatan birçok etmenlerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Örgüt üyeleri, aşağı yukarı aynı nitelikteki diğer bir soruya da benzer bir cevap vermişler ve sadece patron yada yöneticilerin istedikleri yada onların hoşlarına gidebilecek bilgi ve haberlerin aşağıdan yukarıya gönderildiğini ifade etmişlerdir. (Soru 21, $\bar{X} = 7.64$). Bu cevaplar, söz konusu örgütlerde, haberleşmenin, ana

çizgileriyle, yukarıdan aşağıya olduğunu ve aşağıdan yukarıya haberleşmenin ihtiyaca cevap veremediğini açıkça ortaya çıkarmaktadır. Astlar, aşağıdan yukarıya gerekli bilgi ve haberleri göndermek için tam bir sorumluluk duymamakta ve sadece üstlerin hoşlarına gidebilecek bilgileri onlara iletmeye çalışmaktadırlar. Böylece, üst kademelere tam ve doğru haberler değil, değiştirilmiş bilgiler iletilmekte ve bunlara dayandırılan bir karar verme sistemi ve yönetim de etkin olamamaktadır.

Aşağıdan yukarıya haberleşmeyi yeterli bulmayan örgüt üyeleri, yirmikincisoruya "aşağıdan yukarıya resmî haberleşmenin dilek kutuları ve benzeri tekniklerle desteklenmesine oldukça fazla ihtiyaç vardır" şeklinde cevap vermekte ($\bar{X} = 7.53$) ve böylece daha önce söylediklerini bu cevaplarıyla da doğrulamaktadırlar.

Yirmi üçüncü soru, örgütte doğal yatay haberleşmenin ne derece yaygın olduğunu saptamak amacıyla yönelmiştir. Örgüt üyeleri bu soruya 13.18 ortalama değerle verdikleri cevapta, aynı düzeyde çalışanlar arasındaki yatay haberleşmenin yeterli sayılabileceğini belirtmişlerdir. Diğer bir deyimle, örgütün aynı kademelerinde çalışan örgüt üyeleri arasında kurulmuş resmî ya da biçimsel haberleşme kanalları bulunmadığı halde, yatay haberleşme ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bu cevap, örgütlerde doğal haberleşmenin oldukça yaygın olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Doğal haberleşme örgütte bazı haberleşme sorunlarına da yol açabilmektedir. Özellikle, aşağıdan yukarıya haberleşmenin yeterli olmaması, doğal haberleşmenin rol ve önemini arttırmaktadır. Ancak, yöneticiler doğal haberleşme kanallarını gerçek bilgi ve haberlerle besleyemediklerinden ve resmî ya da biçimsel haberleşme de ihtiyaca cevap veremediğinden, örgütlerde çoğu kere doğru olmayan dedikodu ve söylentiler oldukça yaygın bir hal almakta ve örgüt ve yönetimde etkenliğin önemli derecede azalmasına yol açabilmektedir. Bu durum, hemen bütün örgütlerde açıkça görülmüş ve örgüt üyeleri tarafından da doğrulanmıştır. Böylece, doğal haberleşme bir taraftan örgüt üyelerinin haberleşme ihtiyaçlarını karşılamakta ve morallerinin yükselmesine yol açmakta; diğer taraftan, örgüt ve yönetimin etkenliğinin düşmesine sebep olmaktadır.

Oldukça yaygın olmasına karşın, doğal haberleşmenin, araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde üstlerle astlar arasında gerekli samimiyet ve arkadaşlığın doğmasına yol açmadığı anlaşılmaktadır. Yirmi dördüncü soruya verilen cevaplar ($\bar{X} = 10.77$), örgütte, ancak herkes görevini bildiği takdirde, üstlerin astlarına yakınlık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu soruyu tamamlayıcı bir nitelik taşı-

yan yirmi beşinci ve yirmi altıncı sorulara verilen cevaplar da ($\bar{X} = 9.41$ ve 10.84) örgütte üstlerin astların problemleri hakkında çok az bilgiye sahip olduklarını ve üstlerle astların bazı hususlarda birbirlerini yanlış anladıklarını göstermiştir.

Haberleşmeye ilişkin soruların hepsine birden verilen cevapların genel ortalama değerinin $\bar{X} = 9.96$ olması araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde yaygın olan haberleşme sisteminin etkinliğinin düşük olduğunu ve bu örgütlerde gerek yönetimin, gerekse örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak bulunduğunu göstermektedir.

Karar Verme :

Araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde karar verme sürecinin taşıdığı nitelikler, soru kâğıdının beşinci kısmında yer alan sekiz soru ile saptanmıştır. Bu sorular ve bunlara verilen cevapların ortalama değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. : (Tablo 4.)

Tablo 4. Erzurum Bölgesinden Seçilen Onbir Örgütün Karar Vermeye İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri (\bar{X})

Sorular	\bar{X}
32. Kararlar resmî olarak örgütün hangi kademelerinde alınmaktadır?	6.51
33. Örgütün çeşitli kademelerinde kararların alınabilmesi için elde edilebilen bilgiler ne dereceye kadar yeterli ve doğrudur?	12.12
34. Karar verenler örgüt problemlerinin ne dereceye kadar farkındadırlar?	7.50
35. Kararların alınmasında teknik ve meslekî bilgilerden ne ölçüde yararlanılmaktadır?	11.13
36. Gerekli Bilgilerin elde edilebilirliği bakımından kararlar örgütün en uygun kademelerinde alınmakta mıdır?	7.06
37. İsteklendirme bakımından, kararlar örgütün en uygun kademelerinde alınmakta mıdır? Diğer bir deyimle, karar alma süreci ilgilileri bu kararları uygulama yolunda isteklendirebilmekte midir?	7.45
38. Astlar ne dereceye kadar kendi işleri ile ilgili kararların alınmasına katılmaktadırlar?	9.52
39. Kararlar şahıslar tarafından mı, yoksa gruplar tarafından mı alınmaktadır? Örgütte grup çalışması teşvik edilmekte midir?	13.07
Karar verme genel ortalaması	9.29

Karar vermeğe ilişkin soruların birincisine 6.51 gibi düşük bir ortalama değerle verilen cevaplar; örgütte genel politikaya ilişkin kararların tepede, diğer bazı kararların ise daha aşağı kademelerde, fakat üst kademelerin onayı ile alındıklarını göstermektedir. Diğer bir deyimle, bu örgütlerde karar verme yetkisi, esas itibariyle, üst kademe yöneticilerde toplanmıştır. Örgütün diğer kademelerinde bazı kararlar alınmakta ise de, bu karar verme yetkisinin tam anlamı ile alt kademelere göçerildiği anlamını taşımamaktadır. Çeşitli kademelerde yer alan örgüt üyeleri kendi başlarına ve kendilerine devredilmiş yetkilere dayanarak örgütün işleyişi için gerekli kararlar alıp bunları uygulama alanına koyamamaktadırlar. Kararlar, bir anlamda, üst kademe yöneticiler adına alınmakta ve onlar tarafından onaylanmaktadır. Bu da, üst kademe yöneticilerin astlarına duydukları güvensizliğin ve otoriteyi ellerinde tutup, sorumlulukları aşağı kademelere devretme eğilimlerinin diğer bir ifadesi olmaktadır.

Örgüt üyeleri, otuz üçüncü soruya verdikleri cevapta ($\bar{X} = 12.12$), örgütte kararların alınabilmesi için oldukça yeterli ve doğru bilgilerin elde edilebildiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Ancak, oldukça yeterli ve doğru bilgilerin elde edilebilmesi, örgütte ussal kararların alınabilmesi için gerekli bilgilerin her zaman tam ve doğru olarak elde edilebildiği anlamını taşımamaktadır.

Otuz dördüncü soru ile, karar verme durumunda bulunanların örgütün çeşitli sorunları ile ne ölçüde yakından ilgilendikleri saptanmaya çalışılmaktadır. Bu soruya cevap veren örgüt üyelerinin çoğunluğu ($\bar{X} = 7.50$), karar verme pozisyonunda bulunan yöneticilerin örgütün sadece bir kısım problemlerinin farkında olduklarını, diğer bir kısım problemlerinden ise haberdar olmadıklarını belirtmektedirler. Bu cevap, bir taraftan yöneticilerin örgütün türlü sorunları ile yakından ilgilenmediklerini göstermekte, diğer taraftan yöneticilerin eldeki sorunlara ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadan karar verdikleri anlamını taşımaktadır. Böylece, otuz üçüncü soruya verilen cevap da açıklığa kavuşturulmuş olmakta ve bu örgütlerde yöneticilerin yeterli bilgilere sahip olmadan kişisel düşüncelerine dayanarak karar verdikleri anlaşılmaktadır.

Örgüt üyeleri, ayrıca, örgütte alınan kararlarda, ancak elde edilebildiği takdirde teknik ve meslekî bilgilerden yararlanıldığını, fakat kararlara esas teşkil etmek üzere bu tür bilgilerin elde edilmesi için özel bir çaba harcanmadığını, otuz beşinci soruya verdikleri cevapla ($\bar{X} = 11.13$) belirtmişlerdir. Bu da, araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde kurmay görev yada elemanlara yeteri kadar önem verilmediğinin bir ifadesidir.

Gerekli bilgilerin elde edilebilirliği bakımından, kararların örgütlerin en uygun kademelerinde alınıp alınmadığı sorusuna, "kararlar genellikle doğru ve yeterli bilgilerin sağlanabildiği kademelerden çok daha yukarı kademelerde alınmaktadır" şeklinde ve 7.06 gibi oldukça düşük bir ortalama değerle cevap verilmiştir. (Soru 36). Bu cevap, karar verme ile ilgili birinci sorunun (Soru 32) sonucunu da doğrulamaktadır. İkisi de bu örgütlerde bir karar verme merkezizliği bulunduğunu ve karar verme yetkilerinin örgütün üst kademelerinde toplandığını göstermektedirler. Otuz altıncı soruya verilen cevap, bunlardan başka, bu örgütlerde karar verme merkezleri ile haber merkezleri arasında uzun mesafeler bulunduğu, bu durumun örgütte bilgilerin haber merkezlerinden karar merkezlerine taşınması zorunluğunu ortaya çıkardığı ve bu taşınmanın hem haberleşme ve hem de karar verme sistemlerinin etkenliğini düşürdüğü anlamlarını da taşımaktadır.

Örgüt üyeleri, kararların, isteklendirme bakımından da örgütün en uygun kademelerinde alınmadıklarına inanmaktadırlar. Otuz yedinci soruya verilen cevapta ($\bar{X} = 7.45$), karar verme sürecinin, örgüt üyelerini alınan kararları uygulamaya çok az isteklendirebildiği belirtilmektedir. Kararların, genellikle, örgütün üst kademelerinde ve örgüt üyelerinden uzakta alınmaları, üyelerde bir ilgisizlik ve umursamazlık yaratmaktadır.

Otuz sekizinci soruda, örgüt üyelerinin yönetime ve kendi işleri ile ilgili olarak örgütte alınan kararlara ne ölçüde katıldıkları ortaya çıkarılmaktadır. Verilen cevaplara göre ($\bar{X} = 9.52$), "astlar işleriyle ilgili kararların alınmasına hiç bir zaman katılmamakta; ancak bazan fikirleri sorulmaktadır." Bu cevap, yönetime katılma hakkında daha önce varılan sonuçları hem doğrulamakta ve hem de açıklığa kavuşturmaktadır. Böylece, araştırmaya konu teşkil eden örgütlerin hiç birinde sistematik bir yönetime yada kararlara katılmanın bulunmadığı ve örgüt üyelerinin düşüncelerine ancak ara sıra bilgi için ve ihtiyaç duyulduğu zaman başvurulduğu ortaya çıkarılmış olmaktadır.

Nihayet, otuz dokuzuncu soruya, örgüt üyeleri, örgütte "kararlar kişiler ve gruplar tarafından alınmakta; grup çalışması kısmen teşvik edilmektedir" şeklinde bir cevap vermektedirler ($\bar{X} = 13.07$). Bu soru, gerçekte örgütlerde grupların oynadıkları önemli rol gözönünde bulundurularak, karar alma sürecinde grupların yerini ve söz konusu örgütlerde grup çalışmasının ne ölçüde teşvi edildiğini saptamak amacıyla sorulmuştur. Gözlemler ve konuşmalar da bu so-

ruya verilen cevabı doğrulamaktadır. Bu örgütlerde grup çalışması ancak kısmen teşvik edilmektedir. Fakat bu teşvik çoğu kez bilinçli ve sistematik değildir ve ara sıra belirli görevler için komite ya da komisyonların kurulması ve bunlara kurmay nitelikte karar alma yetkisinin verilmesi şeklinde kendini göstermektedir.

Denetim :

Araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde, denetim sürecinin nitelikleri, soru kâğıdının yedinci bölümünde yer alan beş soru ile saptanmıştır. Bu sorular ve bunlara verilen cevapların ortalama değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir : (Tablo 5.)

TABLO 5 — Erzurum Bölgesinden Seçilen Onbir Örgütün Denetim Sürecine İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri (\bar{X})

Sorular	\bar{X}
43. Denetleme sorumluluğu en çok örgütün hangi kademesinde hissedilmektedir?	11.91
44. Denetim görevinin yürütülebilmesi için yapılan ölçmeler ve toplanan bilgilerin doğruluk ve kesinlik derecesi nedir?	6.87
45. Tetkik ve denetim görevi örgütün hangi kademelerinde ve ne ölçüde toplanmıştır?	7.81
46. Örgütte resmî amaçların gerçekleşmesine ters düşen faktörler var mıdır?	14.35
47. Denetim ile ilgili olarak toplanan bilgiler ne amaçla ve nasıl kullanılmaktadır?	14.58
Denetim genel ortalaması	11.14

Bu tablodan da anlaşılacağı gibi, denetime ilişkin soruların ilkine 11.91 ortalama değerle verilen cevap, bu örgütlerde denetim sorumluluğunun, ana çizgileriyle, örgütün en üst kademelerinde hissedildiğini ve bu sorumluluğun ancak bir dereceye kadar örgütün orta ve alt kademeleri tarafından paylaşıldığını ortaya koymaktadır. Aşağı yukarı aynı mahiyette olan kırk beşinci soruya verilen cevaplar da ($\bar{X} = 7.81$) bu sonucu doğrulamaktadır. Buna göre de, bu örgütlerde "tetkik ve denetim görevi, genellikle üst kademelerde toplanmış; az bir kısmı orta ve alt kademelere devredilmiştir." Her iki soruya da verilen cevaplar, araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde, karar verme bakımından olduğu gibi denetim bakımından da merkezîyetçi bir uygulama bulunduğunu göstermektedir.

Örgütte etkin bir denetim sisteminin yürütülebilmesi için gerekli bilgilerin ne oranda tam ve doğru olarak toplandığı ve ölçme ya da karşılaştırmaların ne oranda doğru ve kesinlikle yapıldığı sorusuna, örgüt üyeleri, 6.87 gibi düşük bir ortalama değerle olumsuz cevap vermektedirler. Buna göre, örgütte üyeleri yanlış ve aldatıcı bilgiler vermeye zorlayan bazı etmenler vardır. Bu nedenle, denetim amacıyla toplanan bilgiler ve yapılan ölçmeler ya da karşılaştırmalar bazan tam ve doğru değildir.

Örgüt üyeleri, bundan başka, kırk yedinci soruya verdikleri cevaplarda, denetim amacıyla toplanan bilgilerin yöneticiler tarafından bazan kendi kendilerini kontrol, bazan ödüllendirme ve bazan da cezalandırma amacıyla kullanıldığını belirtmişlerdir. Diğer bir deyimle denetim amacıyla toplanan bilgiler her zaman yön vermek, örgütte oto-kontrol sağlamak ve örgütün sorunlarını örgüt üyeleri ile işbirliği içinde çözüme bağlamakta olumlu bir şekilde kullanılmamakta, bazan cezalandırma amacına hizmet etmektedir.

Araştırmanın kapsamına alınan örgütlerde, liderlik, isteklendirme, haberleşme, karar verme ve denetime ilişkin sorulara verilen cevapların ortalama değerleri bir arada Tablo 6'da yer almaktadır.

TABLO 6 — Erzurum Bölgesinden Seçilen Onbir Örgütte, Üyelerin Liderlik, İsteklendirme, Haberleşme, Karar Verme ve Denetime İlişkin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Değerleri (\bar{X})

Sorular	\bar{X}
Liderlik Genel Ortalaması	11.42
İsteklendirme Genel Ortalaması	8.72
Haberleşme Genel Ortalaması	9.96
Karar Verme Genel Ortalaması	9.29
Denetim Genel Ortalaması	11.14
Liderlik, İsteklendirme, Haberleşme, Karar Verme ve Denetim Genel Ortalaması	10.10

Soru kâğıdında yer alan 50 sorudan bir kısmı üzerinde, başka bir çalışmaya konu olarak alınmaları gerektiği düşünüldüğünden, burada durulmamıştır. Ancak, soruların hepsine birden verilen cevapların genel ortalaması $\bar{X} = 9.79$ olmuştur ki bu yukarıda verilen liderlik, isteklendirme, haberleşme, karar verme ve denetim genel ortalamasından (10.10) pek farklı değildir.

Bundan başka, araştırmaya konu olan onbir örgütten herbirinin tüm sorulara verdiği cevapların genel ortalamaları arasında da istatistikal açıdan anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

SONUÇ :

Sonuç olarak, diyebiliriz ki, bu araştırmanın kapsamına alınan örgütler, genel olarak, hemen her bakımdan klasik örgüt ve yönetim kuramlarının özelliklerini aksettirmekte, biçimsel, otoriter ve hiyerarşik bir nitelik taşımaktadırlar. Bu örgütlerin yöneticileri, geniş ölçüde, gelenekçi ve otoriterdirler. Örgütlerin doğal yönüne ve insan unsuruna gereken önem verilmemektedir. Astlarla üstler arasında tam ve karşılıklı bir güven ve samimi ilişkiler kurulamamıştır. Genellikle, yetkileri kendilerinde toplamak ve sorumlulukları astlarına aktarmak eğiliminde olan yöneticiler, örgüt üyelerinin istek, ihtiyaç, şikâyet ve düşünceleri üzerinde de yeteri kadar durmamaktadırlar.

Örgüt üyelerinin isteklendirilmesinde öncelikle ekonomik ihtiyaçlar ve bir dereceye kadar statü ve başarı ihtiyacı üzerinde durulmakta; üyelerin isteklendirilmesinde büyük önem taşıyan benimsenme, sevgi ve saygı görme, yeteneklerin tanınması, yaratıcı düşüncelerin örgütte uygulanmasına olanak sağlaması gibi sosyo-psikolojik ihtiyaçların doyumuna değer verilmemektedir. Bu örgütlerde en çok kullanılan isteklendirme yöntemi, üyeleri cezalandırmakla tehdit etmektir. Örgüt üyelerinin bilgi ve düşüncelerine ancak ihtiyaç duyulduğunda başvurulmakta, onların sistematik bir şekilde yönetime katılmalarına gerek görülmemektedir. Bütün bu nedenlerle, üyeler işlerinden gerekli doyumunu elde edememektedirler.

Haberleşme, yukarıdan aşağıya doğru akmakta ve genellikle yukarıdan gönderilen emirler şeklinde otorite-kumanda hattını izlemektedir. Ana hatlarıyla, biçimsel olan yukarıdan aşağıya haberleşme, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verememektedir. Bir yazılı rapor sistemine dayandırılan aşağıdan yukarıya haberleşme ise oldukça sınırlıdır ve yukarıya gönderilen bilgi ve haberler denetlenemeyen yaygın doğal haberleşmenin etkisinde değiştirilmiş olarak üst kademelere ulaşabilmektedir. Aşağıdan yukarıya haberleşmenin doğruluk ve kesinlik derecesini azaltan diğer önemli bir etmen de bu örgütlerde yöneticilerin çoğu kez astlarından sadece olumlu haberleri duymak istemeleri ve astların da bilgi ve haberleri bir süzgeçten geçirip üstlerinin istedikleri biçime soktuktan sonra üst kademelere göndermeleri yada bu yönde gösterdikleri davranışlardır. Bu örgütlerde doğal haberleşme oldukça yaygındır ve ör-

güt üyelerinin doyumunda önemli rol oynamaktadır. Ancak, yöneticiler tarafından denetlenemediği için doğal haberleşme örgütlerde sık sık olumsuz sonuçlara yol açan durumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Böylece, yöneticiler örgütte aldıkları kararları, isteklendirme politikalarını ve denetim sistemlerini sağlam bir esasa oturtmamaktadırlar. Etkin bir haberleşme sisteminden yoksun bulunan bu örgütlerin etkin bir yönetimden de yoksun bulunmaları olağandır. Nitekim, başlangıçta kabul etmiş olduğumuz ölçüye göre, bütün örgütlerin soru kâğıdına verdikleri cevapların genel ortalaması olan $\bar{X} = 9.79$, düşük bir etkenlik düzeyini göstermektedir. Etkin olmayan bir haberleşme sistemi, örgüt ve yönetimin etkenliğinde düşmeye yol açtığı gibi, örgüt ve yönetimin sahip olduğu olumsuz nitelikler de örgütsel haberleşme sisteminde etkenliğin düşmesi sonucunu doğurmaktadır.

Karar verme yetkisi, genellikle, üst kademe yöneticilerde toplanmıştır. Aşırı bir karar verme merkezîyetçiliği, haberleşme sistemi de yetersiz olduğundan, bu örgütlerde alınan kararların ussal olmaktan uzak, yöneticilerin kişisel tecrübe ve değer yargılarına dayandırılan tercihler olmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle, alınan kararlara esas teşkil etmek üzere meslekî ve teknik bilgilerin toplanması için özel bir çaba harcanmamaktadır. Kararlar, gerekli haberlerin toplandığı haber merkezlerinden uzak noktalarda alınmaktadır. Karar alma sistemi, bunlardan başka isteklendirme bakımından da yetersiz kalmaktadır. Örgüt üyeleri, örgütte alınan kararlara sistematik bir şekilde katılmadıkları gibi, kendi işleri ile ilgili kararların alınmasına bile katılmakta; ancak, bazen fikirlerine başvurulmaktadır.

Karar verme gibi, denetim görev ve yetkileri de örgütlerin üst kademelerinde toplanmıştır. Denetim merkezîyetçiliği yanında, denetim amacıyla toplanan bilgiler de tam ve doğru olmaktan uzaktır. Ayrıca, toplanan bilgiler her zaman örgütte oto-kontrol sağlamak, örgütün sorunlarını ilgili örgüt üyelerinin işbirliği ile çözüme bağlamak, plân ve programlardan sapmaları önlemek ve onları geliştirmek üzere olumlu yönde kullanılmamakta, çoğu kez cezalandırmak ya da tehdit etmek amacına hizmet etmektedir.

Bu araştırmanın kapsamına giren örgütlerin, ülkemizin Erzurum gibi büyük bir ilinden (150.000 nüfus) seçilmiş oldukları, bazılarının yüzlerce personele sahip olacak büyüklükte ve bazılarının da Türkiye çapında büyük ve yaygın örgütlerin Erzurum'daki şubeleri oldukları, birçoklarının yönetici ve personelinin merkezden atandıkları ve ol-

dukça farklı statülere sahip oldukları gözönünde bulundurulursa vardığımız sonuçlar üzerinden bir genelleme yaparak bu bulguların diğer Türk örgütleri için de geçerli olduğu söylenebilir. Ancak bu genellemeleri yaparken, başlagıçta da belirtildiği gibi, dikkatli olmak zorundayız. Özellikle, bölgesel farklılıklar önemle gözönünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, bu araştırmanın ve burada varılan sonuçların ülkemizin diğer bölgelerinde yapılacak araştırmalarla tamamlanması ve elde edilecek sonuçlarla kontrol edilmesi gerekmektedir.

NOTLAR

- 1 — Rensis Likert, **The Human Organization**, New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967, s. 197-212.
- 2 — Soru kâğıdının tamamı Doç. Dr. Ülkü Dicle, "Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme" (yayınlanmamış Doçentlik Tezi) Erzurum, 1972, s.239-255 yer almaktadır.
- 3 — H.H.Gerth ve C.Wright Mills, (çev), **From Max Weber : Essays in Sociology**, New York : Oxford University Press, 1946.
- 4 — Henri Fayol, **General and Industrial Management**, (Çev. Constance Storrs), London: Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1949.
- 5 — Luther Gulick ve Lyndall F. Urwick, (Der.), **Papers On the Science of Administration**, New York : Institute of Public Administration, 1937.
- 6 — James Mooney ve Alan Reiley, **The Principles of Organization**, New York: Harper and Brothers, 1939.
- 7 — Frederick W. Taylor, **Scientific Management**, New York: Harper and Row, 1947.
- 8 — Amitai Etzioni, **Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J.:** Prentice-Hall, Inc., 1964, Dördüncü Kısım.
- 9 — Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarına öncülük eden düşünürler ve eserleri için yazarın "Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme", (s. 46-50 dipnot, 24-39) adlı doçenli tezinden yararlanılabilir.

SUMMARY

AN EMPIRICAL RESEARCH ON THE MANAGEMENT OF SOME ORGANIZATIONS IN TURKEY

This is an empirical study on the management of eleven organizations with different functions, structures and objectives, all selected from a particular region of the Country (the province of Erzurum). The study covers aspects of management as leadership, motivation communication, decision-making and control.

Data was collected through such methods as questionnaires, interviews, personal observations and examination of official documents.

The findings are mainly based on the answers given by about 330 personnel who were systematically selected to include managers and employees from all hierarchical levels in the organizations concerned. The questionnaire used in the study was originally developed by Rensis Likert.

The findings of the study can be summarized as follows :

All the organizations studied have appeared to be formal, authoritarian and hierarchical and therefore reflect the characteristics of the classical theory of organization and management. The managers of these organizations are mostly traditional. The informal side of organization and the human relations are not considered to be important. Mutual trust, confidence and sincere relationships between superiors and subordinates are not emphasised. Authority is usually kept at the top while responsibilities tend to be delegated.

Economic motives and to some extent, satisfaction of status and achievement needs are the principal means utilized in motivating people. Most of the socio-psychological needs such as recognition of one's capabilities, practicing creative ideas, love, respect and acceptance are not given due importance. Employees can participate in decision-making only when they are urgently needed. Punishment and threat are often practiced to motivate employees. As a result, employees cannot get adequate satisfaction out of their work.

Communication, in the organizations studied, essentially flows in a downward direction following the formal hierarchical lines of authority. Upward communication is based on a formal reporting system. However, it is Limited in amount and is screened before pre-

sentation to the next level. Neither downward nor upward communication is adequate to meet the needs of both managers and employees. As a result, informal communication in those organization is widespread. The uncontrolled rumours disrupt the formal communication system. The result is an inefficient communication system which reduces the effectiveness of the organization and its management.

The right to make decisions in the subject organizations has been concentrated in the hands of a small number of managers at the top. As a result of the extreme centralization of the decision making process, in addition to the inadequacy of communication, most of the decisions made are based on the personal experience and value judgments of the managers and therefore not always rationally based.

Like decision-making, the control function is also centralized. The data collected for control purposes is not sufficient and is not usually utilized for controlling deviations from the plans and objectives. It rather serves the purposes of punishment and threat.

In conclusion, it is possible to generalize the above findings and assume that they reflect the characteristics of most Turkish organizations and their management, since many of the organizations studied are large branches of the nation-wide private or public organizations. Nevertheless, extreme care should be taken before accepting such generalizations. In particular, the regional differences must be taken into consideration. For this reason the study needs to be extended to other organizations in different parts of Turkey in order to substantiate or refute the present result which were based on a relatively small sample of enterprises.